

[272]

UM PROJECTO NA ESCOLA: ENCONTROS E DESENCONTROS DA DES(ORGANIZAÇÃO)

Cornélia Garrido de Sousa Castro

Esc. 3/S S. Pedro da Cova

[Resumo] A partir dos resultados constantes do relatório de avaliação externa realizado pela Inspeção Geral de Educação a uma escola do ensino básico e secundário em 2008/2009, pretendeu-se avaliar a envolvimento dos professores do quadro dessa escola no processo de autoavaliação da mesma. Apresentam-se os resultados das entrevistas e questionários aplicados, permitindo a interpretação dos mesmos dar resposta à questão de investigação inicialmente enunciada. Efetua-se ainda uma meta-avaliação com o objetivo de os atores educativos da escola objeto de estudo tentarem percorrer um caminho em direção à construção de projetos de mudança sustentados e a melhores resultados académicos dos alunos.

Palavras-chave: avaliação externa; auto-avaliação; escola; melhoria; mudança organizativa

1. Introdução

Após avaliação das políticas educativas na década de 80 do séc. XX, redesenhou-se uma reestruturação da organização, delegando na escola e na profissionalização docente a responsabilidade básica da melhoria. O dilema atual questiona se se deve acentuar a pressão (por exemplo, através da accountability) ou dar prioridade à inovação baseada na escola. Hoje é a sala de aula que é considerada como espaço privilegiado de intervenção educativa e sustenta-se que as organizações com futuro serão aquelas que tenham capacidade para aprender (Bolívar, 2007).

A literatura refere que a avaliação – interna e externa – da escola objetiva a produção de conhecimento para o desenvolvimento e melhoria da escola e que as escolas podem melhorar o seu desempenho através do recurso à autoavaliação para o que deverão envolver todos os membros da comunidade educativa, individualmente e através das estruturas que os enquadram (Alaíz et al., 2003; Bolívar, 2007; Macbeath et al., 2005).

De facto, as mudanças organizativas na escola deverão ser aquelas que contribuam para a melhoria do trabalho em sala de aula. No entanto, não é suficiente confiar na capacidade interna de uma escola para que esta possa criar competências e capacidades próprias. A investigação tem mostrado que as escolas necessitam de apoio e de pressão da administração educativa central a qual, com os seus conhecimentos e recursos pode potenciar a dinâmica de desenvolvimento da escola (Bolívar,

2007). Dias Sobrinho (2000, p. 103) citado por Sá (2009, p. 89) define a avaliação externa, institucional do seguinte modo:

(...) A avaliação institucional é uma construção colectiva de questionamentos, é uma resposta ao desejo de ruptura das inércias, é um pôr em movimento um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa da instituição e do seu contexto, através da melhora dos seus processos e das relações psicossociais. (...)

À escola, interessam mudanças que sustentem a aprendizagem, e não apenas que alterem a escola. De facto, ao planificar-se a mudança deverá prever-se quais os apoios e condições que tornem possível que as referidas mudanças possam persistir de modo a potenciar a inovação. O foco de melhoria têm de ser as aprendizagens dos alunos, e, de acordo, com ele, exigir mudanças organizativas ou apoios por parte da política educativa. A melhoria ao nível da sala de aula não se pode manter de maneira contínua se não estiver sustentada por uma equipa e pelo trabalho em colaboração ao nível da escola. Parece também claro que, sem ter gerado uma capacidade interna de mudança, os esforços inovadores dos professores estão condenados a serem marginalizados ou a tornarem-se ineficazes. Restam, pois, duas práticas diretas de melhoria: incidir no modo como os professores ensinam e os alunos aprendem, bem como criar comunidades profissionais de aprendizagem (Bolívar, 2007).

Com base nestes pressupostos e enunciados, após conhecimento dos resultados constantes do relatório de avaliação externa realizado pela Inspeção Geral de Educação (IGE) a uma escola do ensino básico e secundário, na reflexão sobre a organização objeto de estudo e nos constrangimentos elencados no referido relatório (nomeadamente o resultado “Suficiente” no domínio 5.: Capacidade e Auto-Regulação e Melhoria da Escola), pretendeu-se avaliar a envolvimento dos professores do quadro dessa escola no processo de autoavaliação (AA). Ambicionou-se dar resposta à questão de investigação: “Como envolver a comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola em termos de responsabilidade partilhada?”, com o objetivo de se tentar compreender as causas dos constrangimentos elencados no relatório da IGE.

1.1. Narração do problema

No texto do documento elaborado pela escola objeto deste estudo para a sua apresentação junto da IGE para efeitos de Avaliação Externa, em Novembro de 2008, é referido que:

(...) em 2006 foi criada uma equipa de avaliação interna. No 1.º ano, a equipa utilizou um modelo híbrido que em 2007 foi substituído pelo modelo CAF-Qualis. Vários constrangimentos levaram a que só fossem trabalhados os 4 primeiros domínios deste modelo. Neste momento prossegue o trabalho para serem avaliados os 5 restantes (...).¹

Após visita à escola em 06 e 07 de Janeiro de 2009 é publicado, em Março, o relatório da IGE. Este relatório refere na página 3:

(...) A análise de resultados da avaliação interna e externa é realizada com regularidade, pelo Conselho Pedagógico e pelos departamentos/grupos disciplinares com o objectivo de serem definidas estratégias de melhoria. Porém, ainda não é evidente o seu impacto na melhoria dos resultados escolares dos alunos, não obstante o empenhamento com que a escola tem vindo a prosseguir este objectivo (...). e nas páginas 5 e 6:

(...) A comunidade educativa não tem sido envolvida no processo de autoavaliação da escola em termos de responsabilidade partilhada. (...)

1.2. Hipóteses explicativas do problema

Optou-se por elencar, previamente, as seguintes hipóteses explicativas para os resultados encontrados pela IGE:

a) Falta de uma cultura de reflexividade, de questionar a realidade, por parte dos professores, relativamente à organização que é a sua escola

b) Desconhecimento dos normativos legais que regem o desempenho da organização, bem como do conteúdo dos documentos orientadores da mesma (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular de Escola)

c) Conhecimento dos documentos referidos em b) mas desinteresse e não apropriação dos princípios aí estabelecidos

d) Dificuldade em mobilizar os professores para alterar os constrangimentos referidos em b) e c)

e) Dificuldade de perceção dos professores de que quanto maior for a informação/saber em relação à escola e à comunidade educativa em/para que trabalham, mais seguros estarão para tomar decisões, ou seja, dificuldade de perceção das vantagens individuais, profissionais e para a organização de uma implicação no processo de AA

f) Horário de trabalho muito sobrecarregado e, portanto, perceção de que a implicação no processo de AA constitui mais um “desperdício” de tempo

g) Horário de trabalho com atribuição de funções em áreas diversificadas

h) Preocupação com o processo de avaliação de docentes proposto pelo Ministério da Educação, com consequente desgaste anímico

i) Ideia de que a AA se constitui como um processo invasivo da atividade do

professor, o qual continua a pensar que o seu estatuto profissional depende quase só dos conhecimentos académicos

j) Não apropriação do conceito de desenvolvimento pessoal, profissional e social: o estatuto profissional depende também de atitudes, capacidades e valores adquiridos através das experiências vividas em sala de aula e fora da escola

k) Desconhecimento da visão estratégica do órgão de gestão para a escola

l) Lideranças centralizadoras

m) Dificuldade de comunicação entre os vários órgãos de gestão de escola, devido a incipiente cultura de trabalho colaborativo.

2. Metodologia

2.1. Estratégias de solução

Como estratégias a recorrer para encontrar uma possível solução para o problema equacionou-se, com enfoque na mudança de pensamento e com o objetivo de mudança de comportamento:

i. Aumentar a confiança a um maior número de professores do quadro de escola de modo a participarem com mais responsabilidade no seu desenvolvimento e melhoria

ii. Estabelecer carta de garantias quanto ao conceito, uso e efeitos formativos da AA

iii. Mostrar as vantagens profissionais de uma prática participada

iv. Tentar identificar, com um grupo de professores “selecionado” o que ameaça o sucesso dos alunos e/ou a qualidade do ensino na escola

v. Refletir em conjunto sobre as causas encontradas vi. Discutir resultados da reflexão

vii. Priorizar tipos de intervenção para minorar o problema detetado

viii. Comunicar (analisando, discutindo, criticando) os resultados/reflexões deste

1 - Dados provenientes da análise de questionários aplicados em 2006/2007 à comunidade educativa e apresentados em reunião geral de professores em Abril de 2009.

pequeno grupo a todos os professores da escola através das reuniões de subdepartamentos

ix. Aumentar a eficiência da escola por aumento da eficiência dos professores do quadro de escola

x. Dar feedback sobre a colaboração de todos os envolvidos de modo a ir conquistando/convencendo cada um do quão é importante para o desenvolvimento e melhoria da organização

xi. Solicitar ao órgão de gestão da escola informação periódica (via reunião geral de professores ou reuniões a nível de órgãos de gestão intermédia) sobre o trabalho realizado/a realizar pela equipa de AA.

2.2. Estratégias gerais de concretização

a) Convidar um conjunto de docentes com determinado perfil: pertencentes à equipa de AA anterior, com cargos atribuídos, com alguns anos de escola mas sem cargos, com menos anos na escola e professores considerados mais dinâmicos, apáticos ou problemáticos na adesão à mudança

b) Explicar a escolha dos “selecionados”

c) Narrar o problema e explicitar os objetivos

d) Refletir sobre que análise do relatório da IGE foi efetuada nos grupos disciplinares e que perspetivas para os próximos quatro anos

e) Apresentar e explicitar a metodologia de trabalho

No Quadro 1 apresenta-se os recursos necessários bem como os fatores de êxito e os fatores obstaculizantes que foram antecipados para a operacionalização destas estratégias gerais:

A definição das estratégias específicas, que se apresentam no Quadro 2, tiveram como objetivo possibilitar a gestão dos obstáculos e potenciar as convergências:

- Referir a necessidade por parte da investigadora da ajuda dos colegas
- O know how dos docentes do quadro de escola há algum tempo pode ajudar outros a sentir o problema
- A necessidade de uma equipa de professores – seniores na escola – que contribua para, nos quatro anos

seguintes, melhorar o sucesso dos alunos e a imagem da escola

- Ação num contexto diferente, devido ao facto do concurso de professores (que decorreu em 2009) trazer para a escola muitos professores que desconhecem a realidade envolvente
- Os próximos quatro anos deveriam ser diferentes do passado, para o que seria necessário unir esforços

2.3. Amostra

De acordo com as estratégias gerais preconizadas convidou-se, para uma reunião informativa (sem ordem de trabalhos), por afixação do convite em placar principal na sala de professores da escola, um painel de 19 docentes do quadro da escola (correspondente a 38 % do total dos professores do respetivo quadro). A reunião, autorizada previamente pela direção, foi marcada para um dia de Julho pelas 17.00 h por nenhum dos professores selecionados ter atribuído qualquer tipo de serviço.

Os professores constituintes do painel apresentavam as seguintes características:

Quadro 1. Recursos e fatores de operacionalização das estratégias gerais

Recursos	Factores	
	Êxito	Obstáculo
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da direção da escola • Investigadora • Professores selecionados • Tempo para as reuniões conjuntas de reflexão • Instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos professores de acordo com um determinado perfil • Adesão com entusiasmo • Trabalho em momento não letivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes perspetivas sobre o problema • Mais uma “exigência” aos professores • Desinteresse pelo tema • Recusa em responder a entrevista e/ou questionário (falta de tempo, desgaste anímico) • Menor disponibilidade dos docentes, porque envolvidos nas tarefas burocráticas que caracterizam os meses em que decorreria o estudo.

Quadro 2. Estratégias específicas

<ul style="list-style-type: none"> • Referir a necessidade por parte da investigadora da ajuda dos colegas • O know how dos docentes do quadro de escola há algum tempo pode ajudar outros a sentir o problema • A necessidade de uma equipa de professores – seniores na escola – que contribua para, nos quatro anos seguintes, melhorar o sucesso dos alunos e a imagem da escola • Contexto diferente, devido ao facto do concurso de professores (que decorreu em 2009), ir trazer para a escola muitos professores que desconhecem a realidade envolvente • Os próximos quatro anos deveriam ser diferentes do passado, para o que seria necessário unir esforços
--

Dos 19 docentes convidados, compareceram na reunião 16, tendo dois informado sobre os motivos pelos quais não compareceriam na mesma. Os professores verbalizaram, inicialmente, curiosidade em relação ao que lhes ia ser apresentado. Questionaram sobre a razão da sua escolha pelo que foram informados terem sido “selecionados” de acordo com um perfil pretendido para a consecução do estudo: a maioria desempenhava algum cargo e tinha alguns anos de serviço na escola. Estes fatores permitiram considerar que, por isso, deveriam ser detentores de um conhecimento relativamente aprofundado da organização. Foram também escolhidos dois professores que pertenceram à primeira equipa de avaliação interna da escola (apenas compareceu um) e cinco que pertenciam à equipa existente aquando da realização do estudo (um não compareceu). Estes últimos encontravam-se a frequentar o Círculo de Estudos «Auto-Avaliação da escola – Refletir e Agir» no centro de formação a que a escola pertence.

Dos 16 docentes presentes na reunião e da análise do perfil de cada um em relação à respetiva profissionalidade docente, quatro eram considerados (pela investigadora) professores dinâmicos, três problemáticos e nove apáticos em relação à adesão à mudança, independentemente dos cargos que exerciam ou do número de anos de permanência na escola.

Para haver mais clareza na narração do problema, na explicitação dos objetivos e da metodologia de trabalho, efetuou-se uma apresentação PowerPoint a W qual permitiu interpelações, interrogações

e reflexões, partilhadas entre todos. Após a apresentação e a discussão subsequente, foi solicitado a todos os presentes o preenchimento de um questionário (exploratório) constituído por três partes (Figuras 1, 2 e 3) bem como que expressassem se pretendiam, na fase seguinte, ser entrevistados ou responder a questionários.

Dos 16 professores presentes, seis disponibilizaram-se para a entrevista e os restantes para responder ao questionário. Informou-se que em Setembro se realizaria um último encontro para ser dado conhecimento do tratamento dos resultados da aplicação do estudo e que seria dada informação sobre as conclusões à direção e à equipa de AA da escola.

A justificação para tal procedimento baseou-se na convicção de que os elementos recolhidos nesta reflexão partilhada poderiam vir, de alguma forma, a contribuir para mostrar o state of the art relativamente ao sentir dos docentes da escola face ao processo de AA que a escola se encontrava a desenvolver. O encontro para apresentação/discussão dos resultados ocorreu num dia de Setembro de 2009 pelas 17.15 h, após um convite que seguiu os mesmos procedimentos do realizado em Julho. Compareceu um docente. Alguns dos restantes docentes informaram, prévia ou posteriormente, sobre os motivos da sua não comparência (a hora da reunião e afazeres pessoais foram as razões invocadas). A diretora da escola, à qual havia sido dirigido um convite por e-mail, não compareceu na reunião nem justificou a sua ausência. Ao docente presente, foi solicitada uma

reflexão final individual escrita sobre o respetivo envolvimento no estudo (Figura 4) e, aos restantes foi enviado, por e-mail, o modelo da referida reflexão, em formato Word, de modo a poder ser preenchido com manutenção do anonimato, se assim o pretendessem.

2.4. Instrumentos utilizados

Tendo em conta os meses do ano letivo em que decorreu o estudo e os constrangimentos que foram invocados pelos vários docentes, dos seis professores que se disponibilizaram para a entrevista presencial, apenas quatro a concretizaram. Assim, foram aplicadas quatro entrevistas e 12 questionários. As questões foram elaboradas a partir da análise da aplicação do questionário exploratório. De acordo com o Common Assessment Framework – CAF (DGAP, 2005, p. 100), foram formuladas perguntas de investigação, perguntas para avaliação pessoal, perguntas de confirmação e perguntas de reflexão, tendo-se tentado evitar as perguntas capciosas, constituindo um total de dez questões de resposta fechada (I parte – escala de Likert com cinco níveis) e onze questões de resposta aberta (II parte).

Para não sobrecarregar os docentes, pensou-se que todos adeririam mais facilmente se o questionário lhes fosse apresentado online em vez de formato em papel pelo que se recorreu a uma ferramenta informática para aplicação do questionário, tendo o prazo para as respostas decorrido entre Julho e Setembro. Dos 12 docentes a quem

Características dos professores do painel selecionado		Professores com cargos ²	Professores sem cargos
Departamentos Curriculares	Ciências Sociais e Humanas	3	
	Expressões	2	2
	Línguas	3	1
	Matemática e Ciências Experimentais	5	3
	Faixa etária	36 – 50 anos	
Outras características	Anos de permanência na escola	< 4 anos na escola	12,5%
		< 8 anos na escola	18,8%
		Entre 8 – 10 anos na escola	31,2%
		Mais de 10 anos na escola	37,5%

2 - Conselho geral, coordenador de departamento, subcoordenador de grupo disciplinar, coordenador de diretores de turma, coordenador TIC, coordenador educação para a saúde, coordenador do jornal da escola

Figura 1. Questionário exploratório e presencial (parte I)

I parte**ASSINALE COM ☒ UMA ALTERNATIVA EM CADA AFIRMAÇÃO**

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Existe uma cultura de reflexividade por parte dos professores em relação à escola				
Os professores têm conhecimento dos normativos legais que regem o desempenho da escola				
O horário de trabalho do professor é muito sobrecarregado pelo que não se dispõe de tempo para a envolvimento e acompanhamento do processo de autoavaliação				
Há falta de interação da escola com a comunidade				
A questão da avaliação interna é discutida pelos professores, até de modo informal				
Existe na escola uma cultura de questionar a realidade				
A minha envolvimento ou preocupação com o processo de autoavaliação não é relevante para a melhoria da escola				
A tarefa principal de um professor é dar aulas				
A questão da avaliação interna da escola é da competência do Conselho Pedagógico				
A liderança da escola é que deve preocupar-se com as questões da avaliação interna				
Não existe qualquer relação entre o sucesso escolar e o processo de avaliação interna				
O envolver-me no processo de avaliação interna não me torna melhor professor				
No meu grupo disciplinar analisamos os resultados da IGE relativos à avaliação interna da escola				
Um professor não deve gastar tempo a ler papéis				
Os professores apropriaram-se dos princípios estabelecidos no Regulamento Interno da Escola				
Os professores são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes das políticas educativas				
A nossa escola é pedagogicamente organizada				
Os professores encontram-se desmotivados para o exercício da profissão				
Há fraco investimento dos professores em actividades de desenvolvimento profissional				
Há participação limitada dos professores nos processos de tomada de decisão				
A liderança da escola tem estimulado o desenvolvimento profissional dos professores				
Os professores apropriaram-se dos princípios estabelecidos no Projeto Educativo de Escola				
Os professores conhecem o conteúdo dos documentos orientadores da escola				
Existe na escola uma cultura de organização aprendente				

foi enviado via e-mail o link para o questionário, responderam nove. Os que não responderam ao questionário apontaram como razões mudança de endereço eletrónico ou insucesso na abertura do link. O guião para as entrevistas consistiu nas mesmas questões colocadas no questionário online e as entrevistas decorreram ainda durante o mês de Julho. Foi usado um mp4 para as gravações e para o tratamento dos dados do questionário e transcrição das entrevistas não se recorreu a software informático, tendo-se optado pelo tratamento manual.

Procedeu-se ainda à análise de conteúdo das atas (disponibilizadas) das reuniões do conselho pedagógico (CP) e referentes ao ano letivo de 2008/2009, dos departamentos curriculares e dos grupos disciplinares, de modo a verificar se o tema «Autoavaliação» constou das respetivas ordens de trabalhos. Pretendeu-se identificar o número de vezes que, em cada um destes órgãos, foi abordado/discutido/analísado o processo de AA da escola. Este procedimento teve por objetivo obter mais matéria sobre o tema objeto de estudo, de modo a melhor fundamentar as inferências e/ou conclusões do estudo. Foi excluída a consulta das

atas do grupo de Física e Química por a investigadora ser subcoordenadora desse grupo disciplinar.

Após a conclusão do estudo, solicitou-se um parecer à direção da escola sobre os resultados e conclusões encontrados.

3. Resultados

3.1. Questionários

O questionário apresentava uma escala de Likert com cinco níveis: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Concordo”, “Concordo totalmente” e “Não sei, Neutro”. Apresenta-se na Figura 5 a análise comparativa do questionário exploratório (presencial) com o questionário autoadministrado, apenas para os itens com maior número de respostas (valores percentuais).

Verificou-se que o grupo de professores respondentes ao segundo questionário diminuiu (nove), isto é, alguns dos 16 professores que compareceram na reunião informativa, não prosseguiram com a sua colaboração no estudo. Os itens de tipo de resposta fechada foram respondidos por todos mas os

respeitantes a respostas abertas foram-no apenas por 63 % dos respondentes. Foram considerados para as estatísticas finais apenas os respondentes que colaboraram em todas as etapas do estudo.

Na Figura 6 apresenta-se a resposta a algumas das questões de resposta aberta do questionário online a que responderam 9 docentes (apresenta-se os valores percentuais mais elevados):

3.2. Análise de conteúdo

Apresenta-se na Figura 7 os resultados da análise de conteúdo realizada durante os meses de Julho e Agosto.

4. Conclusões

Os resultados apresentados na Figura 5 encontram-se alinhados com os fatores indicados no Quadro 1.. Tal permite inferir que as estratégias específicas a que se recorreu para gerir os obstáculos e potenciar as convergências não terão sido totalmente em vão.

Figura 2. Questionário exploratório e presencial (parte II)

II Parte

1. De que forma é que analisou o relatório da IGE relativo à avaliação externa da nossa escola? (leu-o atentamente, leu algumas partes, não leu ainda,...)
2. Exprese a sua opinião sobre a classificação que a IGE atribuiu à nossa escola no domínio da Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola.
3. Durante a visita da IGE à nossa escola em 06 e 07 de Janeiro de 2009, participou em algum painel de entrevista? Se respondeu afirmativamente indique qual e caracterize a sua participação no painel.
4. Exprese a sua opinião sobre o processo de Autoavaliação atualmente em curso na escola.
5. Na sua opinião, o que está a ameaçar o sucesso dos nossos alunos e/ou a qualidade do ensino na nossa escola?
6. O que apreciou menos nesta sessão?
7. O que apreciou mais nesta sessão?
8. O espaço seguinte destina-se a deixar qualquer comentário que entenda assinalar como pertinente

Figura 4. Reflexão final individual

Após ter prestado a sua colaboração na aplicação do projeto acima referido, para término do mesmo, solicito que faça uma pequena reflexão sobre a sua envolvimento no mesmo. Poderá evidenciar aspetos positivos, apresentar sugestões de melhoria ou apenas o seu sentir em relação à sua prestimosa colaboração.

É preenchido ao abrigo de anonimato. Responda com rigor e verdade.

Figura 3. Questionário exploratório e presencial (parte III)

<p>Idade</p> <p>Assinale com <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Menos de 35 anos</p> <p>De 36 a 50 anos</p> <p>Mais de 50 anos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>Anos de serviço nesta escola</p> <p>Assinale com <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Menos de 4</p> <p>Menos de 8</p> <p>Entre 8 e 10</p> <p>Mais de 10</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>

Existirão, no entanto, outras razões para os valores percentuais obtidos:

- A apresentação dos objetivos não terá sido suficientemente motivadora de modo a implicar maior participação
- Presença de perspetivas diferentes relativamente à questão da AA
- Não interesse pelo tema apresentado
- O não reconhecimento de que as reflexões decorrentes da participação no estudo poderiam constituir uma mais-valia para o desenvolvimento profissional dos docentes
- Falta de tempo ou desgaste anímico por a colaboração ser solicitada em final de ano letivo

- O perfil dos docentes envolvidos: o total de professores com perfil considerado problemático (3) e apático (9) ser três vezes superior ao perfil considerado dinâmico (4).

Os resultados apresentados na Figura 6 permitem realçar que:

- 55,0 % dos docentes referem como principal objetivo da AA a melhoria dos resultados escolares
- Uma elevada percentagem de docentes (77,8 %) considera que não tem havido, por parte da equipa responsável, abordagem sobre o papel concreto a desempenhar por cada docente no processo de AA
- 55,5 % dos docentes entende ser necessário mais tempo para que

haja discussão dos resultados já apresentados, de forma a serem melhor assimilados por todos

Os resultados apresentados na Figura 7 permitem verificar que, apenas por duas vezes, o tema AA surge como ponto principal nas ordens de trabalho do CP e nunca, como tal, nas atas dos departamentos e dos grupos disciplinares objecto de análise.

A título de exemplo, recorrendo ao Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, apresenta-se a situação mais frequente: uma aproximação ao tema é tratada, entre outros, no ponto “Informações” ou em “Outros assuntos pedagógicos”. Esta mesma situação ocorreu, muito esporadicamente, num ou noutro departamento ou grupo disciplinar.

Figura 5. Análise comparativa de alguns dos itens dos questionários presencial e online (questões de resposta fechada)

	Questionário presencial		Questionário/ entrevista online	
	Concordo	Não concordo	Concordo	Não concordo
O horário de trabalho do professor é muito sobrecarregado pelo que não se dispõe de tempo para a envolvimento e acompanhamento do processo de autoavaliação	68,8	---	62,0	---
A questão da avaliação interna é discutida pelos professores, até de modo informal	68,8	---	72,0	---
Não existe qualquer relação entre o sucesso escolar e o processo de avaliação interna	---	93,8	31,5	64,5
O envolver-me no processo de avaliação interna não me torna melhor professor	---	93,8	31,5	64,5
No meu grupo disciplinar analisamos os resultados da IGE relativos à avaliação interna da escola	56,2	---	64,5	---

Figura 6. Análise comparativa dos questionários presencial e online, parte II (questões de resposta aberta)

Questão	Resposta
12. Objetivos da AA da escola	Melhorar resultados escolares (55,0 %)
13. Vantagens da aplicação do modelo CAF	33,3 % desconhece o modelo
14. Conhecimento da constituição atual da equipa de AA da escola	55,6 % conhece
15. Ponto em que se encontra o processo de AA na escola	44,5 % refere saber (33,3, % refere não saber)
16. Promoção, por parte da equipa de AA, de esclarecimento relativamente ao papel de cada docente na AA	77,8 % refere que não existe
18. Opinião sobre a apresentação dos resultados da AA aos docentes	55,5 % refere ter havido pouco tempo para discussão
20. Leitura do manual CAF	66,7 % não leram
21. Opinião sobre o esforço da direção e dos coordenadores de departamento em relação à AA	44,4 % refere que a direção trabalha isoladamente ou que não há discussão sobre o assunto, por exemplo

Apesar do tempo de serviço e do número de anos de permanência na escola ser já razoável, os resultados parecem evidenciar níveis de profissionalidade diferentes entre os docentes, o que se encontra alinhado com a escolha inicial dos perfis dos participantes. As únicas três reflexões finais, a seguir transcritas, parecem ser disso indiciadoras.

Docente 1:

Foi uma colaboração muito simples que não implicou grande envolvimento no Projecto. É o mínimo que se pode fazer para não impedir o desenvolvimento do trabalho. Mais importante do que esta ou aquela envolvimento é um colega ter tido a iniciativa de desenvolver um trabalho no sentido da melhoria da escola independentemente do que cada um entende a expressão “melhoria”. Há, e deve haver, várias visões do que se pode entender por “melhoria”. Este foi um contributo e isso deve ser valorizado. Sem estudo, sem reflexão, facilmente a educação e o ensino tornam-se terrenos férteis ao pragmatismo, a modas e à intolerância perante diferentes opções.

Docente 2

Considero que a minha colaboração poderá ter sido pouco consistente, pois na fase em que decorreram as sessões (final do ano lectivo) a força anímica que nos “mantém de pé” nessa altura é quase nula. O ano lectivo anterior não foi, na minha curta carreira de 18 anos, o mais fácil. A pressão e a forma como decorreu o processo de avaliação de desempenho docente mexeu demasiado com a minha sensibilidade e levou-me a questionar, por várias vezes, qual o meu futuro como professora.

Quando vi o convite para participar neste projecto estava longe de pensar para o que ia. Só me recordo de pensar que talvez fosse partilhar a minha experiência como coordenadora para a saúde.

Tenho neste momento uma vaga noção das respostas que dei, mas estou convicta de que fui verdadeira, e assim tenho total consciência de que por vezes me demito de participar nos “processos educativos”, como é o caso da auto-avaliação da escola. Será por preguiça? Será por falta de tempo? Será por não compreender a importância do processo?

Talvez iniciativas deste tipo nos façam reflectir, o que para mim é, por si só, extremamente importante.

Obrigada pelo convite.

Docente 3:

A minha envolvimento foi pequena. Apenas respondi ao que foi solicitado. Digamos que foi uma atitude passiva e de colaboração para com uma colega.

Estas três reflexões parecem demonstrar que os professores, embora reconhecendo que deve haver reflexão sobre o tema de AA, também reconhecem não se terem envolvido muito e apenas o fizeram porque uma colega lhes pediu colaboração.

Os docentes participantes neste estudo apontam, maioritariamente, 55,0 % (Figura 6), como principal objetivo da AA, a melhoria dos resultados escolares. Com base no CAF, a escola tem definidos os seguintes objetivos para a AA³:

A análise das respostas dos docentes às questões (Q) 11. e 12. do questionário aplicado: Q11: “Considera que a direcção da escola tem objectivos de AA definidos?”, em que 66, 7 % dos respondentes afirmam que “sim”

Q12: “Na sua opinião, quais são os objectivos da AA da escola?”, em que 55,0 % dos respondentes refere “melhorar resultados escolares”, permite, no entanto, inferir que os docentes não se apropriaram ainda, de facto, dos objetivos delineados no processo de AA da escola.

E considerando a tipologia de respostas dos docentes às questões 17., 20. e 21.: Q17: “Escreva sobre o que pensa ser o seu papel no processo de AA da escola”, em que 33,3 % dos respondentes afirmam “contributo para o sucesso escolar”;

Q20: “Alguma vez leu o Manual de Apoio para Aplicação – Estrutura Comum de Avaliação (CAF)?”, em que 66, 7 % dos respondentes refere que “não”;

Q21: “Indique o que pensa sobre a dedicação e o esforço da direcção e dos coordenadores de departamento em relação ao processo de AA na escola”, em que 44,4 % refere que:

“Penso que é um processo onde o CE trabalha isoladamente com a equipa de AA e por vezes os resultados não são expostos”

“A realização de uma reunião por parte do CE e equipa de AA, parece-me insuficiente...”

“Penso que esse esforço e dedicação acabam por ser invisíveis aos olhos dos outros, porque não há discussão sobre o assunto”

Figura 7. Análise de conteúdo de atas (disponibilizadas) dos diferentes órgãos

	CONSELHO PEDAGÓGICO	DEPARTAMENTOS	GRUPOS DISCIPLINARES
Ponto 2. Avaliação Interna da Escola	12/11/2008	_____	_____
Ponto 3. Auto-avaliação da escola	22/04/2009	_____	_____
Ponto 1. Informações (pg 2)	27/05/2009; direção informa sobre início do círculo de estudos sobre AA	_____	_____
Ponto 1. Informações	_____	Matemática e Ciências Experimentais: 17/10/2009; coordenadora de departamento informa sobre constituição da equipa e modelo a utilizar na AA	_____

“Se tem existido não tem sido divulgado”

“Penso que é pouco consistente”

enquanto que 11,1 % refere:

“Houve maior esforço por parte do Conselho Executivo do que pelos

Coordenadores” “não pensei”

“Não faço a mínima ideia!”

“Acho que se começa agora a dar importância à AA”, infere-se que os docentes terão de fazer um esforço para conseguir envolver-se mais no processo de AA, de modo que os objetivos propostos pela escola possam, pelo menos em alguma extensão, vir a ser atingidos.

O parecer da direção é constituído por três páginas e nove pontos. Nos oito primeiros pontos descreve-se o modo como o processo de AA tem vindo a ser desenvolvido na escola. Do ponto nove consta o seguinte:

Reconhecemos a complexidade desta área do conhecimento.

Conhecemos as dificuldades em obter a colaboração das pessoas para os estudos que necessitamos. Lamento que o número de pessoas que colaboraram no

seu estudo diminuísse do primeiro para o segundo questionário. De qualquer modo, tudo o que faz com que as pessoas reflitam é positivo e se a maioria dos respondentes considera que envolver-se no processo de autoavaliação (avaliação interna) os torna melhores professores, o seu projecto já foi positivo.

A direção efetua a descrição de um processo que a investigadora conhece mas não utiliza o momento para apresentar uma reflexão sobre as pertinentes questões colocadas por alguns dos membros da organização que lidera.

4. Meta-avaliação

As conclusões deste estudo sugerem algum descontentamento, por parte dos docentes, em relação aos procedimentos de comunicação entre a direção da escola e a equipa de AA e os professores. Os docentes sentem-se excluídos da participação no processo de AA e isso parece constituir um motivo para que não se interessem muito por ele. Estes aspetos começam por estar plasmados nas ordens de trabalho das reuniões do CP e, por consequência, nas de departamento e nas de grupo disciplinar.

O impacto a resultar das reflexões que os docentes participantes, inevitavelmente,

acabaram por fazer, deverá traduzir-se em caminhos que conduzam, de facto, a uma maior e melhor comunicação entre a direção da escola e os restantes atores do processo de ensinar e aprender, para que a comunidade educativa se sinta envolvida no processo de AA em termos de responsabilidade partilhada. Para que tal possa ocorrer:

- Poderá tratar-se o processo de AA com mais profundidade nas reuniões do CP, departamento curricular e grupos disciplinares para que todos se sintam envolvidos num processo que tem por objetivo a melhoria da organização em todos os aspetos que a mesma engloba

- A direção da escola e a equipa de AA poderão promover reuniões com os professores mais amiúde e com tempo adequado para facilitar a discussão dos dados obtidos e de aspetos que não são tão claros para os docentes

- Os docentes não deverão continuar a adotar um registo de apatia perante as exigências que atualmente são feitas à escola. Terão de se envolver e implicar mais autonomamente nas tomadas de decisão e nas exigências a solicitar ao órgão de gestão da escola. Deverão preocupar-se com o seu desenvolvimento profissional o qual terá, forçosamente, de englobar a capacidade de cada um pensar a sua própria profissionalidade docente.

Objectivos

- Conhecer os pontos fortes e as áreas de melhoria e propor Planos de Melhoria;
- Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria escola;
- Promover a mobilização interna da escola para a mudança e acrescentar mais-valias ao sentido de auto-responsabilização dos actores;

Objectivos

- Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com a escola (alunos, encarregados de educação, comunidade educativa);
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do diagnóstico da escola;
- Iniciar/desenvolver a melhoria contínua da escola.

Porque, afinal, 87,5 % dos docentes participantes neste estudo discorda que o envolver-se no processo de avaliação interna não os torna melhores professores. E é com melhores professores que a escola poderá percorrer o caminho que levará à construção de projetos de mudança sustentados e a melhores resultados escolares e sucesso académico.

As exigências da nossa profissão, deste “primeiro de todos os ofícios” (Alves, 2000), são enormes. Motivadoras, desafiadoras, desgastantes, cansativas, desilusivas. Neste estudo confirmou-se o quão difícil é vencer resistências, verificou-se desalento, desânimo e sensação de abandono, vislumbrou-se pequenas vontades de que algo pudesse ser diferente.

A UNESCO (UNESCO, 2004) alerta os professores (do mundo inteiro) para a questão antropológica em educação: há que ter um projeto de pessoa para cada aluno, que tipo de pessoa é que cada professor quer ajudar a construir e porque é que quer isso. Trata-se de uma questão pertinente, sobretudo numa “(...) sociedade com um tecido humano especialmente complexo onde não é possível identificar com rigor as linhas de rompimento, elas que despontam

numa teia muito emaranhada, labiríntica, confusa e problemática (...)” (Baptista, 2007). Todos devemos ter também o nosso projeto de escola que queremos ajudar a construir e saber porque é que queremos isso. Se quisermos fazer isso, se soubermos fazer isso, quando fizermos isso, a responsabilidade partilhada ocorrerá...naturalmente.

“No presente, o papel da profissão de professor, é essencial para que a escola seja recriada como espaço de formação individual e de cidadania democrática. Mas para que tal aconteça, é preciso que os professores sejam capazes de refletir sobre a sua própria profissão, encontrando modelos de formação e de trabalho que lhes permitam, não só afirmar a importância dos aspectos pessoais e organizacionais da vida docente, mas também consolidar as dimensões colectivas da profissão” (Nóvoa, 1999, p. 214).

5. Referências Bibliográficas

Alaíz, V. et al. (2003). Auto-avaliação de Escolas, Pensar e Praticar. Porto: ASA Alves, J. M. (2000). O primeiro de todos os ofícios (1.^a). Porto: ASA.

Baptista, I. (2007). Políticas de alteridade e cidadania solidária - As perguntas da Pedagogia Social. Cadernos de Pedagogia Social, Ano 1 (n.º 1).

Bolívar, A. (2007). Um olhar actual sobre a mudança educativa: onde situar os esforços de melhoria? In Escola, Currículo e Formação de Identidades - Estudos de Investigação (Leite, C. & Lopes, A. org). Porto: ASA.

DGAP. (2005). Manual de Apoio para Aplicação, Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Lisboa: MFAP.

Macbeath, J. et al. (2005). A História de Serena: viajando rumo a uma escola melhor. Porto: ASA.

Nóvoa, A. (1999). Seis Apontamentos sobre Supervisão na Formação. In Actas do I Congresso Nacional de Supervisão. Lisboa.

Sá, V. (2009). A (auto)avaliação das escolas: “virtudes” e “efeitos colaterais”. Ensaio: aval. pol. públ. Educ, v. 17, n. 62, p 87-108, Rio de Janeiro

UNESCO. (2004). Changing Teaching Practices, Using curriculum differentiation to respond to students' diversity. Paris: UNESCO.